

雇用店長のキャリア展望



——明るい未来を描くために

新興の飲食・小売チェーンでは、20代後半といった若い世代を店長に登用するケースが増えている。だが顧客接点の現場を任されている彼らは、明確なキャリア展望を描けてはいないようだ。彼らの閉塞感の要因を、店長の職務分析から明らかにし、「店長後」のキャリア展望の可能性を探る。さらに先進的な企業ケースから、若い店長たちの能力を、企業として最大限に活用できる施策のありかたを考える。

石原直子（ワークス研究所主任研究員）

五嶋正風（本誌）

職務分析で見えた真の役割 得られる経験・能力は限定的

若い世代がその多くを占める新興の飲食・小売チェーンの雇用店長たち。まずは彼らの「キャリア展望の描きにくさ」を物語るデータを示したい。

図表1は、リクルートワークス研究所が、首都圏の働く人々を対象に実施した「ワーキングパースン調査2006」から、雇用されている店長と、店長を除く正社員のデータを抽出し、分析したものだ。

将来のキャリアイメージについて、「持てる」「持てない」という両回答の比率を、雇用店長と店長以外の正社員

とで比較した。1年後、3年後といった短期のキャリアイメージでは、両者に有意な差は見られない。ところが5年後、10年後の長期になると「持てない」とする雇用店長の比率が、目立って増えてくる。10年後では9割以上がイメージを持ってないと回答している。

長い労働時間、低収入 閉塞感を持っていないか

こうしたキャリアの先行きの見えづらさに加え、現状の労働環境も厳しい。雇用店長と店長以外の正社員で、週当たり労働時間と時給換算した収入を比較した。前者（店長）が57・87時間に対し、後者は47・77時間。時給換算の収入は前者が1739円に対し、

後者は1998円となっている。

店長の労働時間が長くなる背景には、営業時間と構成員の問題がある。小売業・飲食店では、営業時間の長時間化が進んでおり、24時間営業の店舗も少なくない。さらに構成員の非正社員（パート・アルバイト）比率が高く、責任者を担当できる人材が店舗に少ないため、店長が店にいる時間が長くなる傾向にある。また店長自身が休日返上で働く場合も少なくない。

長時間労働、報酬の割安感といった相対的な労働条件の過酷さに、キャリアの先行きの見通しにくさが重なることで、店長たちは仕事と将来に閉塞感を持ってしまわないだろうか。現在の仕事における成長実感や達成意欲が阻害されることも懸念される。



【図表2】調査対象企業のプロフィール

	業種	直営店舗数	創業年	従業員数 (社員のみのみ)
A社 06.3.30現在	小売 (エンタテイメント)	87	1983年	2558
B社 06.8.31現在 (店舗数は07.01時点)	小売 (アパレル)	715	1963年	3990
C社 06.9.30現在	飲食 (コーヒー)	670	1995年	1797
D社 06.9.30現在	飲食 (居酒屋)	455	1984年	2355

【図表1】将来のキャリアイメージ

	1年後		3年後		5年後		10年後	
	もてる	もてない	もてる	もてない	もてる	もてない	もてる	もてない
雇用店長	90.3%	9.7%	80.6%	19.4%	29.0%	71.0%	9.7%	90.3%
店長除く 正社員計	86.4%	13.6%	71.7%	28.1%	49.8%	50.0%	32.1%	67.7%
差の 有意性※					*		**	

※カイ二乗検定による。*は5%水準、**は1%水準で有意
注：無回答があるため合計が100%にならない場合がある

店長たちはなぜ「キャリア展望の描きにくさ」を感じてしまうのか。この問題を解き明かすため、私たちはまず、店長たちが具体的にどんな職務を担っているのかを分析することにした。キャリア展望を描きにくい原因のひとつは、現在の職務内容にあると考えられる。そこで、店長の仕事内容の実態を分析した。

4社の人事担当者にインタビューを実施

図表2に挙げた調査対象企業の人事部で、店舗人材の能力開発と処遇を担当する方々に、半構造化インタビューを実施した。調査項目は①店長の資格等級制度と、②店長の店舗運営と予算に関する権限、③店長の交渉相手と頻度、④店長の人材育成に関する役割の4点だ。

① 店長の資格等級

D社を除くすべての企業で店長の資格は3〜4段階の等級に分かれている。A社では、資格等級は店舗の売上規模に基づき決定する。B社とC社の資格等級は、店長の能力（業績・コンピテンシー・スキルなど）に基づいて決定していた。

店長になる年齢はどうか。D社では入社1〜2年のうちにほぼ全員が、またA〜Cの各社では、早い者で入社2〜3年で店長になる。A〜Cの各社では、30〜32歳で店

長の最上級資格に到達する人がいることも注目すべきだ。比較的若いうちに店長としての最高位へ到達するならば、その後のキャリア・パスをどう設計するのか、個人にとっても企業にとっても重要な課題になるだろう。

② 店舗運営と予算に関する権限

店舗運営面での裁量性が最も高いのはA社だ。A社の取扱い商材はDV・CD・本・ゲームソフトなどで、新商品が毎月多種大量に出回るという特性がある。そのためどの商材をどんな数量で店頭に並べるか、店長が主導権を握り企画する。ただし値段設定は、本部が厳格に管理しており、店長に裁量の余地はまったくない。これはB〜Dの各社も同様だ。

B社では、新任店長であるL1店長は、ほとんど裁量をもたず、本部の指示に従う。上位資格の店長になっても店舗運営に関する裁量の幅はさほど大きくならない。

C社では取扱いメニューに関して若干の裁量権があるが、基本的には本部の主導に基づく店舗オペレーションを実施している。D社も店舗運営面で、店長に裁量の余地はほとんどない。

第2に予算設定における自由度をみると、B社を除く3社で、すべての店長が本部の指示と自身の判断で売上利益計画を立てている。

ただし、この点も注意が必要だ。4社とも「売上利益の目標達成に対する、なにがなんでもというコミットメ

ントを店長にもってもらうためには、目標額を自ら決定したという自覚が必要。そのため、目標設定段階で、店長とライン上司が十分に話し合い、納得感を持つことを重視している」という意味のコメントがあった。つまり「店長自身が納得するまで目標数値を十分すり合わせる」という意味に近いと見たほうがよい。

③ 交渉相手と頻度

各社とも店長の上位職に、複数の店舗をとりまとめるライン上司が1〜2階層存在している。ライン上司の呼称は各社で異なるが、ここでは便宜的に一階層上の上司をスーパーバイザー（以下SV）、その上をエリアマネージャー（以下AM）とする。なお、A社は調査時点では、店長のライン上司は一段階しか存在しない。そのポジションに就いているのが3名とごくわずかなので、A社のライン上司はAMとして取り扱う。

SVとの交渉はすべての店長で、最低でも週1回以上あり、その上位ポジションであるAMとも、最低でも月に1〜2回の交渉機会がある。ただし、さらに上位の事業本部長や社長といった経営陣と、直接話し合ったり相談したりする機会が頻繁にあるのは、B社のL4店長のみだった。

社内の他部署との折衝では、各社とも商品部との折衝が最も多い。B社の下位資格の店長やD社の店長の場合、店舗運営に関する裁量がほとんど

【図表3】店長の資格制度と店舗の規模（調査時点）

社名	店舗数	資格等級	管理職区分	人数(概数)	最年少者の年齢	店舗規模	
						店舗当たり社員数	パート・アルバイト(PA) 状況(人数・比率)
A社(小売)	87	L4	*	6	32	10	120~300
		L3		17	28	6	40~90
		L2		21	26	4	20~40
		L1		40	25	2	10~20
B社(小売)	715	L4	*	6	32	3~10	85%がPA
		L3	*	50	30		
		L2	*	100	27		
		L1	*	550	25		
C社(飲食)	670	L3	*	40	30	2~5	90%がPA
		L2		260	26		
		L1		370	24		
D社(飲食)	455	なし		455	22	1.6	10~30

注：管理職区分で*がついている店長資格は管理職

ないこともあり、社内他部署との折衝の機会はほとんどない。相談や報告の相手は、ほとんどすべての場合が上司のSVだ。

④人材育成に関する役割

すべての店長に共通しているのは、「パート・アルバイト社員の採用・育成・評価」「店舗の正社員の育成・評価」は店長が全責任を負う点と、一方で「正社員の採用」には、一切かかわっていない点だ。

それ以外に店長の人材育成での役割で特筆すべきは、次の3点だ。第1に、店舗の社員のなかに管理職の部下がいる店長は非常に少ないこと。第2に、店長が他店店長の教育や育成にかかわるケースがある点だ。C社には、資格等級制度とは別に、教育スキルやノウハウを問う教育資格制度があり、一部の店長は「店長教育を担当する者としての資格」を取得している。

第3は、店長のモデリング機能における差異だ。ここでは、店長の役割として「店内のすべての業務を、従業員の見本・モデルとなるレベルでこなせること、および、日常では、店長こそが最もレベルの高い担当者であること」が求められているのかを問うた。ほとんどがそのとおりとの回答だったが、A社、B社の一部の店長は、そうした役割よりは、むしろ、店舗運営の企画者であることを求められている。各社の雇用店長の資格等級別の権限や責任について詳細にみてきたが、こ

こで考察を加えておこう。

現場担当者たちのリーダーに近い存在

新興飲食・小売チェーンにおける標準的な店長たちは、責任や権限に着目した場合、役職上管理職であるか否かにかかわらず、管理者・マネジャーというよりも、むしろ現場担当者のリーダーとしての存在に近いことが見て取れる。

その理由として、①ほとんどの店長には、正社員の部下が1名か2名程度しかおらず、残りの部下は非正社員で構成されていること、②店舗運営における裁量の幅が非常に狭く、決まった範囲の意思決定しかできないこと、③ほとんどの者が現場従業員のモデリング機能を求められていること、そして④SVへの依存度の高さの4点が挙げられる。これらの諸点を合わせてみると、彼らが一般にいわれるマネジャーと、同等の職責を担っているとは言い難い。若い雇用店長たちの、キャリア展望の見えづらさの一因もここにあると考えられる。

一般企業の30歳前後の中堅ホワイトカラーの仕事内容を想像してみよう。多くの場合、まだ管理職に登用されていないが、徐々に一人前のビジネスパーソンとして、目の前の仕事だけでなく、全社的な視野で物事を見ることや、それぞれの分野でイノベーション

を起こすことを求められる時期である。また、内外の利害関係者とタフなビジネス交渉求められる機会も増えてくる上に、正社員の後輩を、長期に働く人材という前提で指導育成する役割をも担う。

これに比べた場合に、店長が実務を通じて得る経験や能力は、ある意味限定されていると捉えられるだろう。

彼らが顧客接点の現場から離れて、全社を見渡してよりサイズの大きなビジネスを推進できるようにするために、店長業務からは獲得できない職業能力を、何とかして身につける必要があるだろう。このことに彼ら自身も気づいているのだが、進むべき道が見えない。それが、雇用店長たちのキャリア展望の描きづらさにつながっているのではないだろうか。

フランチャイズを活用育成における役割拡張も

詳細は本稿につづく企業事例で見たいが、今回レポートした2社の取り組みには、こうした状況を打開するヒントがあった。

新興の飲食・小売チェーンでは多くの業態、ブランドを持ち、またチェーン展開で多くのフランチャイジーを擁する企業がよく見られる。TSUTAYAのケースはそうした企業の参考になる。

同社では直営店の店長経験者を、フ



CASE 1 TSUTAYAグループ 企画人材の輩出を目指して 店長に多彩な次のステップを

CD・DVDのレンタルや小売り、書店などが複合するTSUTAYA（以下ツタヤ）。今回はTSUTAYAグループ（以下ツタヤグループ）が、直営店の店長にどのようなキャリアパスを用意し、そうした直営店店長経

験者を、どんな人材に育成しようとしているのかを聞いた。
現在ツタヤは全国に約1300店舗

株式会社TSUTAYA

- 事業内容：DVD、CD、本、ゲームソフトのレンタル、販売店「TSUTAYA」を全国に展開するフランチャイズ本部
- 本社所在地：東京都渋谷区
- 設立年：2006年
- 従業員数：684人
(単体、2007年3月末現在)
- 売上高：355億7800万円(2007年3月期)

を展開する。大半はツタヤグループと契約を結んだ、フランチャイジー企業（多くは複数のツタヤ店舗を展開する）が店舗を運営するが、全店舗のうち1割弱を占める直営店は、ツタヤグループのTSUTAYASTOREが運営している。本ケースで言及するのは、この直営店店長についてだ。ツタヤグループ、さらに同グループを擁するカルチュア・コンビニエンス・クラブは、同グループの従業員は企画人材であることを目指すとしている。「ここでいう『企画』は幅広い意味を含んでいる。新たなサービスやビ

【図表4】交渉の相手と頻度

社名	資格等級	管理職区分	SVとの面談・相談・会議	AMとの面談・相談・会議	社内他部署との折衝
A社(小売)	L4	*	—	月1~2	週1~2
	L3		—	月1~2	週1~2
	L2		—	月1~2	週1~2
	L1		—	月1~2	週1~2
B社(小売)	L4	*	ほぼ毎日	週1~2	週1~2
	L3	*	ほぼ毎日	週1~2	なし
	L2	*	ほぼ毎日	週1~2	なし
	L1	*	ほぼ毎日	週1~2	なし
C社(飲食)	L3	*	週1~2	月1~2	月1~2
	L2		週1~2	月1~2	月1~2
	L1		週1~2	月1~2	月1~2
D社(飲食)	なし		週3~4	週1~2	なし

ランチャイズ部門のSVやバイヤーに異動させるキャリアパスの整備を進めている。フランチャイジー企業は直営店における店舗運営の最新ノウハウを店長経験者から獲得でき、本人も店長では得がたい、フランチャイジー企業の経営全体や、店長たちを指導する視点を身につけることができる。双方にメリットのある関係を構築できるといふわけだ。

一方で、単一ブランド展開で、直営店舗中心、という業態の企業にとって参考になるのが、スターバックスコーヒージャパンのケースだ。
同社では店長→デイストリクトマネ

ジャ→エリアマネジャーという、等級ラダーに加え、教育ラダーとも呼べる仕組みを、店長のために用意している。これから店頭に立つ新入社員やパート・アルバイト社員を対象とした、off-JTの導入教育プログラムでの「ファシリテーター」、さらには新任店長を一对一で育成する「MCM(マネジメント・コーチ・アシスト・メンター)」といった資格だ。これらは通常限定的であることが多い、店長の人材育成における役割を、意図的に拡張することで意欲をかきたてようとする仕組みといえる。
小売業や飲食店における店長は、顧

石原直子(いしはら・なおこ)
都市銀行、コンサルティンク会社を経て2001年7月リクルート入社。労働市場動向調査、人材ポータルサイト研究、ダイバーシティと女性リーダー研究などに取り組んできた。著書は「正社員時代の終焉」(共著、日経BP社)、「人事経済学と成果主義」(共著、日本評論社)



TSUTAYA STORES
ホールディングス
執行役員人事部部長
清宮俊之氏

ビジネス、社会で求められるインフラを企画するという意味もあるし、日々担当する仕事を改善していくような積み重ねも、ここでいう「企画」には含まれるのです」と、TSUTAYA STORESホールディングスの執行役員人事部部長、清宮俊之氏は説明する。ただ前者のような新たなサービスやビジネス、社会で求められるインフラを企画できるような人材を、できるだけ多く輩出していきたいという意図が、企画人材という言葉には込められているという。

ツタヤ・グループの直営店店長の資格等級は、店の売上規模に応じて4段階に分かれている。概ね20代後半から30代半ばにかけて店長に就任するケースが多いという。こうした直営店店長経験者を、新たなビジネスやインフラを企画できる人材に育てていくため、同グループでは去年から本格的に、大きく4つに分かれたキャリア・パスの整備を進めている。

第1は直営店経営を担うラインをステップアップしていく道だ。直営店は全国を9エリアに分け、直営店は管理、運営されているが、4月からエリアごとに統括マネジャーという職位が設定された。統括マネジャーはある直営店の店長も兼ねながら、エリア内の

事業部長的な役割を果たす。多くの店長は統括マネジャーやその上の事業部長を目指していく。

第2は今後、最も対象者が増えてきそうなパターンだ。フランチャイズ店舗の経営アドバイザーを担当するフィードトレイナーやスーパーバイザー、フランチャイジー企業の仕入れを支援するバイヤーなど、フランチャイズ部門に転ずる道だ。

2つの部門を歩き来して 店長経験者に高い視点を

直営店における顧客は、店頭にやってくる消費者だ。だがフランチャイズ部門では消費者に加え、フランチャイジー企業も、視野にいれるべき顧客に加わってくる。第一の顧客である消費者によいサービス、商品を届けようとすれば、第二の顧客であるフランチャイジー企業に、いかに新サービスや商品を理解してもらい、自ら進んで消費者にそのサービスや商品を勧めてもらうかを考える必要がでてくる。「例えばこうした経験を積んで再び直営部門に戻ってくれば、より高い視点で仕事に取り組めるはずだ。新たなビジネスやインフラを企画できる人材に、一歩近づけるのではないかと考えていま

す」(清宮氏)

またツタヤ・グループにはクレジツトカード事業なども傘下にある。直営店やフランチャイズ店の最前線で実務に精通した上で、こうした会社に移れば、顧客の現実的なニーズに基づいたカード事業などを企画することも可能になるだろう。そのほかフランチャイズ部門のあるエリアでバイヤーなどを経験した後、同グループ全体のバイヤーに転ずるなど「専門性を磨き、プロフェッショナルとなっていく道」や、大小さまざまなグループ内企業の経営幹部として送り出す道も検討されている。

挑戦的だが一方で大きな責任も問われる道、地道にこつこつと実績を積み上げていく道など、「高度な企画人材に育っていく道は多様にある」と清宮氏。ツタヤ・グループでは、それらを実現できる、多様なキャリア・パターンを用意することが可能だという。「多様なキャリア・パターンの整備は徐々に進んできました。それらを整理し、私たちが目指す企画人材とはどんな人材で、そのために会社はどんな道を用意しているのか、従業員にわかりやすく伝えていくのが、次のステップだと考えています」



スターバックス コーヒー ジャパン
人事本部部門人事部部长
内海将隆氏

CASE 2

スターバックス コーヒー ジャパン 登るべき山は一つではない 教育リーダーで意欲を喚起

スターバックス コーヒー ジャパンのストアマネジャー（店長）には、非管理職店長↓管理職店長↓デイストリクトマネジャー↓エリアマネジャーという、マネジャーとしてステップアップしていく段階が、まず用意されている。同社は創業から10年あまり。出店スピードも当面減速しないと考えており、デイストリクトマネジャー、エリアマネジャーといったライン上位職の需要も見込まれるため、この「マネジャー昇進ラダー」は、店長の主要なキャリア・パスと位置づけられている。

だが同社の人事本部部門人事部部长、内海将隆氏は「キャリアの多様性、流動性は、今後の店長のキャリア開発を考える上でカギになる」と話し、「マネジャー昇進ラダー」とは別に、「教育ラダー」とでも呼べる段階を同社が用意していることを説明する。

同社には店長が目指せる人材教育関連の資格が2つある。「ファシリテーター」と「MCM（マネジメント・コーチ・アンド・メンター）」がそれだ。アルバイトの大学生から新入社員、サポートセンター（本部機能）で働く

中途採用の専門職に至るまで、同社のすべての従業員が入社時に取得を義務付けられる「バリスタ」という社内資格がある。バリスタ向けの offline JT研修で講師を務めるために必要な資格が「ファシリテーター」だ。

ファシリテーターが講師を務めるバリスタ育成プログラムでは、約8人単位の参加者がクラスに参加。4時間のクラスが5回あり、顧客対応のロールプレイングやデイスカッションを通じて、スターバックス コーヒーのサービス、ホスピタリティの基礎を学ぶ。

新入社員、新任店長向け 研修やOJTで活躍を

ファシリテーター資格の取得には、3日間のワークショップに参加し、認定試験に合格する必要がある。「多くの店長がファシリテーター資格を持っているが、それがなければ店長、マネジャーとして昇進できないというものはない」（内海氏）

MCMは、こちらは新たに店長となる人のコーチ・アンド・メンターとなるための資格だ。「MCMとなると、一対一で、OJTによって新任店長を教育指導する役割を担います」。どの新任店長に、どのMCMをつけるかは、MCMとなる店長のレベル、新任店長との相性などを勘案しながら、デイストリクトマネジャーとエリアマネジャーが決定するという。

ファシリテーターやMCMの資格は、それをとったからといって金銭的な手当などが支払われるわけではない。本人の業績評価にも直接は反映されないという。それでもこうした資格取得には、2つのメリットがあると内海氏はいう。「一つは資格取得のための勉強や人に教える過程で、本人がいえることを学べる。もう一つは育つた相手から感謝されます」

このように店長の仕事自体に、いくつかの「登るべき山」を同社は設定しているが、「店長後」にもいくつかの選択肢を用意している。一つは社内公募制で、サポートセンター（本部機能）へキャリアを転ずる道を開いている。また新しい国や地域に店舗を展開する場合、各国の優秀な店長や店舗スタッフを集めて「スターチーム」を編成し送り込むことがある。「フランスなどに新店する際、日本でもメンバーを公募しました。こうした試みはグローバルに展開する当社ならではといえます」

**スターバックス コーヒー
ジャパン株式会社**

- 事業内容：コーヒーストアの経営、コーヒーおよび関連商品の販売
- 本社所在地：東京都渋谷区
- 設立年：1995年
- 従業員数：16,851人
(単体、2007年3月現在)
- 売上高：789億900万円
(単体、2007年3月期)